

PROGRAMA DE CONTINUIDAD
Año Académico 2005-06

Evaluación y cuadro de mando integral: buenas y malas costumbres

Madrid, 16 de febrero de 2006

Prof. Albert Fernández
Contabilidad y Control, IESE

Evaluación y Cuadro de Mando Integral: buenas y malas costumbres

Alberto Fernández Terricabras

16 de febrero de 2006



Universidad de Navarra

Introducción

El CMI y la gestión de la estrategia

- El CMI está sirviendo como elemento de ayuda a la implantación de la estrategia en muchas organizaciones.
- Va de tener claros cuáles son los **objetivos** de la empresa, los **indicadores** para medirlos y las **iniciativas** para conseguirlos ...
- ... a todos los niveles de la organización ...
- ... con el apoyo y el esfuerzo de todos.

MOTIVACIÓN

EVALUACIÓN

CAMBIO

COMPENSACIÓN



Universidad de Navarra

Alberto Fernández - 2

Introducción Elementos para una gestión estratégica (I)



Introducción Elementos para una gestión estratégica (II)



Índice

1. El Cuadro de Mando Integral

2. Evaluación basada en el CMI

3. Retribución basada en el CMI

4. Reflexiones y preguntas



Universidad de Navarra

Alberto Fernández - 5

El Cuadro de Mando Integral Buenas y malas costumbres

Malas costumbres



Sistema de control

Sólo para la dirección

Centrado en las operaciones

Centrado en el corto plazo

Lo intenta medir todo

Focalizado en la herramienta

Buenas costumbres



Sistema de **información**

Para los **tomadores de decisiones**

Centrado en la **estrategia**

Refleja el **medio / largo plazo**

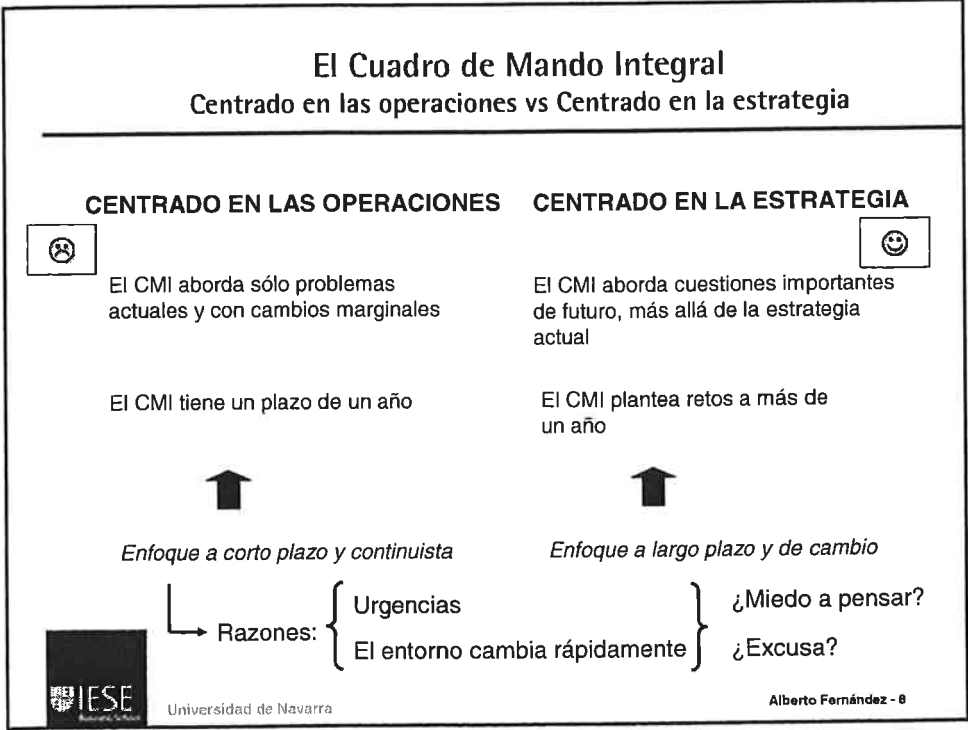
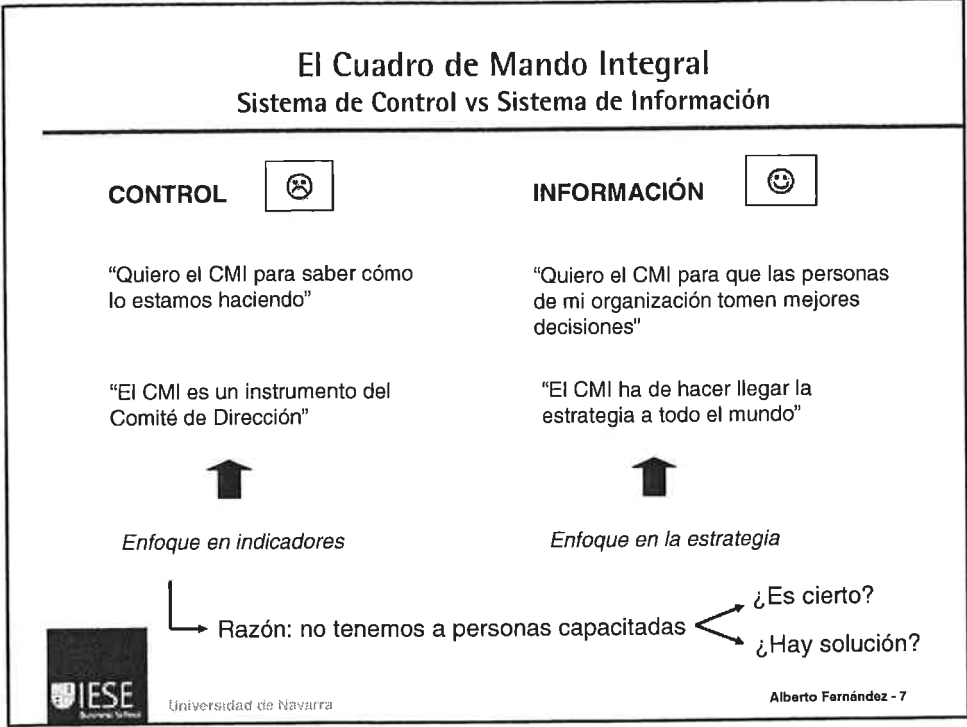
Se centra en **lo importante**
(estrategia es elección)

Focalizado en el **cambio**



Universidad de Navarra

Alberto Fernández - 6



El Cuadro de Mando Integral ¿Cómo combinar el largo y el corto plazo en el CMI?

EL MEDIO / LARGO PLAZO

EL CORTO PLAZO

Misión / Visión / Valores



Macro – objetivos (e indicadores)
Pocos; los principales



Mapa Estratégico
(Objetivos con sus indicadores y metas a L/P)



Objetivos corporativos / UNs
(Objetivos con sus indicadores y metas a un año)



Iniciativas estratégicas
(algunas de un año; otras de más tiempo)



Acciones estratégicas
(un año o menos)



Objetivos de las unidades / áreas
(Objetivos con sus indicadores y metas a un año)



Universidad de Navarra

Alberto Fernández - 9

El Cuadro de Mando Integral Focalizado en la herramienta vs Focalizado en el cambio

Focalizado en la HERRAMIENTA

Focalizado en el CAMBIO

Énfasis en la tecnología

Énfasis en el contenido

Rol principal: Sistemas / Tecnología

Rol principal: Planificación estratégica

Aspecto crítico: formación en el uso
de la tecnología (software)

Aspecto crítico: entendimiento de la
estrategia y participación

Énfasis en los indicadores

Énfasis en la estrategia



Cuadro de indicadores

Universidad de Navarra

Cuadro de Mando Estratégico

Alberto Fernández - 10

Índice

1. El Cuadro de Mando Integral

2. Evaluación basada en el CMI

3. Retribución basada en el CMI

4. Reflexiones y preguntas



Evaluación basada en el CMI

Buenas y malas costumbres

Malas costumbres

Muchos objetivos e indicadores (complejo)

Inflexible (100% objetivo; obliga a tener indicadores en todas las perspectivas; etc.)

Proceso de evaluación poco riguroso

Buenas costumbres

Objetivos e indicadores prioritarios (simple)

Flexible: se adapta a las características del puesto y de la organización

Proceso de evaluación riguroso



Evaluación basada en el CMI Sistema de evaluación simple y estratégico

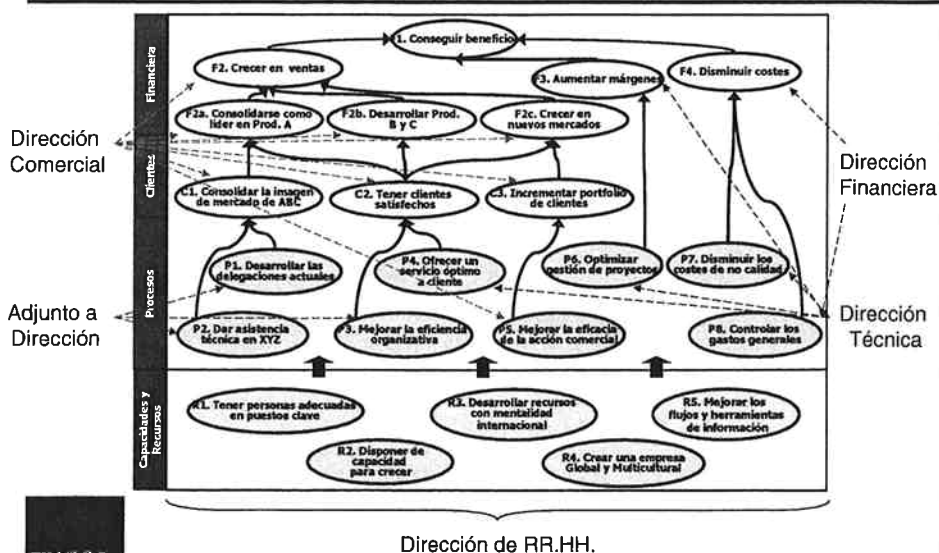
- La evaluación de cada persona debe estar basada en unos **pocos objetivos**. Es decir, ni uno, ni 20:
 - Uno o dos no nos permiten abarcar toda la riqueza del puesto de trabajo directivo.
 - Un excesivo número de indicadores no focaliza.
- Esos objetivos deben ser realmente **estratégicos**:
 - Hay que **centrarse en lo importante**. No significa que los objetivos deban ser los mismos, pero ha de poder establecerse una cierta relación.



Universidad de Navarra

Alberto Fernández - 13

Evaluación basada en el CMI Sistema de evaluación simple y estratégico (II)



Universidad de Navarra

Alberto Fernández - 14

Evaluación basada en el CMI

Sistema adaptado a las circunstancias

- ¿Puede un sistema ser **totalmente objetivo**?
 - No margen para una **evaluación subjetiva** en función de aspectos no control
- Los sistemas basados en el CMI tienden a tener indicadores en las **cuatro perspectivas**. ¿Restrictivo?
- ¿Han de tener un **indicador común** todas las unidades de negocio? Normalmente se buscan de tres a cinco parámetros comunes.
- ¿Han de tener el mismo **número de indicadores**? Normalmente un rango.
- ¿Puede ser el sistema **totalmente subjetivo**? No. No obstante, introducir una cierta flexibilidad en el sistema de evaluación es razonable ... siempre que se pueda explicar.



Universidad de Navarra

Alberto Fernández - 15

Evaluación basada en el CMI

El proceso de evaluación

- De poco sirve un sistema de evaluación perfecto si no se hace un proceso de evaluación serio.
- Claves:
 - Liderazgo y ejemplo por parte de la dirección.
 - Conocimiento del sistema por parte de evaluadores y evaluados.
 - Entender los indicadores no financieros.
 - Entender los grados de flexibilidad del sistema.
 - Simplicidad.
 - Dedicarle tiempo.
 - Madurez de las personas.
 - Planificación y evaluación a tiempo.
- La mayoría de organizaciones, fallan en todo.
- La “cultura de evaluación” de la empresa es muy importante.

Un mal proceso de evaluación puede dar al traste con todo.



Universidad de Navarra

Alberto Fernández - 16

Índice

1. El Cuadro de Mando Integral

2. Evaluación basada en el CMI

3. Retribución basada en el CMI

4. Reflexiones y preguntas



Retribución basada en el CMI

Buenas y malas costumbres

Malas costumbres

Nueva evaluación no ligada a compensación variable.

Buenas costumbres

Nueva evaluación ~~no~~ ligada a compensación variable.
(Hay variable)

- o El variable es un importante elemento motivador.
- o Permite, además, dar un mensaje así como atraer a las personas con talento.



Retribución basada en el CMI Ligado a retribución variable

- Hoy en día más del 80% de las empresas medianas y grandes tienen un sistema de retribución variable.
- Las empresas con retribución variable deberían añadir **indicadores del CMI (generalmente no financieros)** a la compensación. Lo crítico es:
 - ¿Cuándo?
 - Si demasiado pronto, poco probados.
 - Si demasiado tarde, mensaje contradictorio.
 - ¿Cuántos?
 - Entre 4 y 10 parece razonable.
 - Más puede ir en contra de la simplicidad.
- La tendencia es a tener una parte **importante** de la retribución variable basada en **indicadores no individuales**.
 - A mayor dependencia más sentido tiene que haya indicadores de empresa o, al menos, más globales.



Retribución basada en el CMI Ligado a retribución variable (II)

- No hay una regla para el % de retribución basado en objetivos personales o corporativos, pero hay que ser prudente con los segundos.

	Telecom	Electrónica	Transporte	Automoción
Empresa	50%	40%	2,5%	0%
Unidad	0%	30%	2,5%	0%
Individuales	50%	30%	5%	0%
% Variable	40%	25%	10%	0%



Retribución basada en el CMI

Buenas y malas costumbres

Malas costumbres

El variable es, en realidad, fijo

Buenas costumbres

El variable sólo se cobra si hay un buen desempeño
(El variable discrimina)

Cuando un variable es cercano al 100%, hay dos posibles explicaciones:

- o Lo hemos hecho muy bien
- o Las metas eran poco ambiciosas



Universidad de Navarra

Alberto Fernández - 21

Retribución basada en el CMI

Los problemas de un mal planteamiento

Síntomas de problemas

El variable nos sorprende
(cobran quienes no creemos que deberían cobrar)

Señales positivas

El variable nos parece razonable
(a cada uno lo suyo)

Un mal esquema variable lleva a pagar más:

- o Al que lo hace mal, porque se ha pactado el variable.
- o Al que lo hace bien, porque se le acaba pagando más de forma subjetiva.



Universidad de Navarra

Alberto Fernández - 22

Índice

1. El Cuadro de Mando Integral

2. Evaluación basada en el CMI

3. Retribución basada en el CMI

4. Reflexiones y preguntas



Universidad de Navarra

Alberto Fernández - 23